مهارات وتقنيات النجاح في القيادة

إعـداد
الدكتورة/ إيمان صالح عبد الفتاح
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة ببورسعيد – جامعة قناة السويس
جمهورية مصر العربية

---

* ورقـــة عمل مقدمة في ندوة "تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة"، القاهرة – جمهورية مصر العربية، مارس 2007.

المقدمة:

تواجه المنظمات فى ظل الألفية الثالثة بضغوط وتحديات تتمثل أهميتها فى الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة فى استقرارها وربحيتهما، فالساحة العالمية تشهد تغيرات جذرية تترك أثارها الاقتصادية على العالم أجمع، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات والتحويلات، وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية، وتحتاج من الحكومات وإدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات، من ثم تدعيم قدراتها التنافسية.[1]

ويستلزم الأمر من المنظمات لمواجهة هذه التغيرات والتحديات المستمرة والشاملة في كل المجالات او من اجل الصمود إمام المنافسة العالمية، ضرورة وجود قيادة إدارية لديها مهارات وتقنيات تمكنها من التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مفهوم المهارة:

هي القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم فى الأداء فى موارد وإمكانيات.[2]

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة (وهى المهارة الطبيعة أو الفطرية) التي تسمح لبعض الإفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تتمثل نتيجة التقليد، التعليم، التدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين او مدربين.

---

(1) إيمان صالح عبد الفتاح، السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية "دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، 2004، ص3.

(2) على السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة دار غريب، 1999)، ص 23.

والسؤال الذي يطرح الآن: هل الإدارة موهبة ام قدرة مكتسبة؟

والإجابة تكمن فى أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات اغلبها مكتسبة بالتعليم والتدريب ومنها فطرى موروث. وتنقسم المهارات إلى ثلاث مجموعات هي.[1]

أولا: المهارات الإنسانية:

تتوفر المهارات الإنسانية للمدير بالوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن بها من التأثير على سلوك الإفراد والجماعات، ويكون ايجابياً معاوناً له فى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل مع تخفيض ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى، والعمل على إقناع الموارد البشرية ان العمل من اجل تحقيق مصالح المنظمة هو فى ذات الوقت وسيلتهم فى تحقيق أهدافهم الشخصية ومن أهم المهارات الإنسانية ما يلي:

1- مهارة اختيار المساعدين.

2- مهارة تشكيل عمل المساعدين.

3- مهارة توجيه المساعدين.

4- مهارة حفز وتشجيع العاملين.

5- مهارة التفويض.

6- مهارة مساندة العاملين.

7- مهارة الاتصال.

8- مهارة بناء الفرق المتعاونة.

9- مهارة تنمية المساعدين.

10- مهارة الاستماع.

11- مهارة الإقناع.

12- مهارة المناورة والتكيف.

(1) المرجع سبق ذكره، أماكن متفرقة .

13- مهارة العمل فى فريق.

ثانيا: المهارات الفكرية:

لإدراك الظروف المحيطة والمتغيرات الحاصلة والقدرات على تحليل الموقف وفهم العوامل المؤثرة فى العمل والبحث عن حلول للمشكلات ومن أهمها:

1- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- مهارة تنظيم الوقت.

3- مهارة إدارة الاجتماعات.

4- مهارة إدارة المعلومات وتطبيق الإدارة الاليكترونية.

5- مهارة التعامل مع المتغيرات:

- إعادة تحديد الأهداف.
- إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات.
- إعادة التخطيط ووضع البرامج.
- إعادة التنظيم وتطوير النظم والأساليب.
- التطوير والابتكار.

ثالثا : المهارات الفنية:

هي المهارات التخصصية لفهم متطلبات العمل الذي يشرف علية المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها. وتتناسب المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها، وبالتالي تؤثر طبيعة العمل فى تحديد تشكيلة المهارات اللازمة للمدير حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها، فالمدير المالي أو مدير الحسابات أو مدير التخطيط كل هؤلاء فى حاجة ماسة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعدلات الرياضية والمفاهيم الكمية بشكل عام، بينما لا يحتاج هؤلاء المديرون إلى مهارات الإقناع وحسن الاستماع والقدرة على التعبير اللفظي، وعلى النقيض من ذلك نجد أن مديري التسويق والمبيعات

وإدارة المــوارد البــشرية مــثلاً ليــسوا فــى حاجــة إلــى المهارات الكمية، بل هم فى أشد الحاجة إلى مهارات التعامل مع البشر وبيع الأفكار والإقناع والتأثير بالكلمة والإشارة.

كمــا تخــتلف مجمــوعة المهــارات الإداريــة باختلاف المستوى التنظيمي أو الموقع الادراى الــذي يــشغله المديــر، وقــد قــسمت مــستويات الإدارة عــادة إلى ثلاث مستويات تــتطلب وظائــف كــل مــستوى هــيكلاً مخــتلفاً من المهارات الإدارية والقيادية، وذلك علي النحو التالي:

- تأتــى المهــارات الفكــرية فــى قمة هيكل المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العلــيا (رؤســاء مجــالس الإدارة والأعــضاء المنــتدبون والمديرون العاملون ومن فــي مــستواهم)، تلــيها المهــارات الإنسانية ثم المهارات الفنية فى المرتبة الثالثة من الأهمية.
- وبالنــسبة لوظائــف الإدارة الوســطى التــي تــتعامل بــشكل أساسي مع مجموعات البشر تأتى المهارات الإنسانية أولا، تليها المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية.
- وتكــون المهــارات الفنــية هــي الأهــم لــشاغلي الوظائــف الإداريــة التخصصية التنفــيذية التــي تــتطلب إحاطــة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم تأتى بعدها المهارات الفكرية والإنسانية على درجة متعادلة من الأهمية.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	الإدارة المباشرة
المهارة الفكرية	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية
المهارة الإنسانية	المهرة الفنية	المهارة الإنسانية
المهارة الفنية	المهارة الفكرية	المهارة الفكرية

شكل (1) : المهارات الإدارية للمستويات التنظيمية

مــن الــشكل الــسابق يتــضح أثــر المــستوى التنظيمي للمدير فى تشكيل المهارات اللازمــة لــه، ويتــضح أيــضا الــتدرج المنطقــي فــى إعــداد وتهيئة المديرين للترقي فى المناصــب التنظيمــية المخــتلفة حــيث يــصير التركيــز على تكوين المهارات الإنسانية، ثم الفكــرية كلمــا اتجــه الفــرد إلــى شغل وظائف قيادية أعلى فى الهيكل التنظيمي، وفى ذات

الـــوقت تقــل حاجـــته إلـــى التخـــصص الفنـــي الدقيق فى مجال تنفيذي معين، ويتجه ليكون أكثر انشغالاً بالعموميات من التفاصيل.

وتأسيـــسا علـــى مـــا ســـبق فـــان القائد الادرارى يحتاج إلى مجموعة من المهارات والتقنـــيات لكـــي يـــستطيع أن يحقـــق الـــنجاح بـــل الـــتفوق فى ظل العولمة، وما تحمله من تنافسية عالمية يكتسبها وتمكنه من تحقيق النجاح على النحو التالي:

اولاً : وضع إستراتيجية يستطيع الموظفون استخدامها فعلاً:[1]

ليـــست الإســـتراتيجية مقـــصورة علـــى حجـــرات التنفيذيـــين وحسب، مثل المديرين الكـــبار او المستـــشارين الخارجـــين، أن لكـــل مدير دور استراتيجياً وأخر تكتيكيناً ونموذجياً يجـــب أن يكـــون المديـــرون فـــى كـــل مستوى مشتركين بفاعلية فى الإستراتجية ومساندين لهـــا، ومـــع ذلـــك يبتكـــر المديـــرون استراتيجياتهم على أساس دائم وبالتالي يمكن أن يتفوقوا فـــى وضـــع الاســـتراتيجيات، والمديـــر القـــوى يتعـــرف علـــى الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيت ولا يدع نفسه يعتقد أن النجاح فى شيء يساوى النجاح فى أخر.

الاختلاف بين الإستراتيجية والتكنيكات:

الاســـتراتيجية هـــى "مـــاذا" والتكتـــيكات هـــى "كـــيف" والاستراتيجية تحدد الأهداف والنـــتائج والـــنقاط النهائـــية حتـــى وإن كـــان مـــن المحتمل تغيير الهدف بذكاء نتيجة تغير الظـــروف وإعـــادة تـــشكيل الاســـتراتيجية ولكـــن المدهش أن معظم الاستراتيجيات الإدارية قصيرة الأجل وبهذا يمكن تحقيقها (أو فشلها) في زمن قصير.

وإذا كانـــت الإســـتراتيجية هـــي الغايـــة فـــان التكتـــيكات هـــي التنفيذ أو التطبيقات ويعـــرف ببتـــر درا كـــر Peter Drucker الاســـتراتيجية علـــى أنهـــا فعل الأشياء الصحيحة والتكيـــتكات علـــى أنهـــا فعـــل الأشـــياء بـــصورة صحيحة ولن يفيد أداء أشياء خاطئة أداء ســـليما ولـــن يفـــيد أداء الأشـــياء الـــصحيحة أداء خاطا والكارثة أن تؤدى أشياء خاطئة أداء خطئا.

---

(1) آلان ويس، الدليل غير الرسمي، للمدير المتميز (المملكة العربية السعودية: جرير، 2001) ص 215 . ما بعدها .

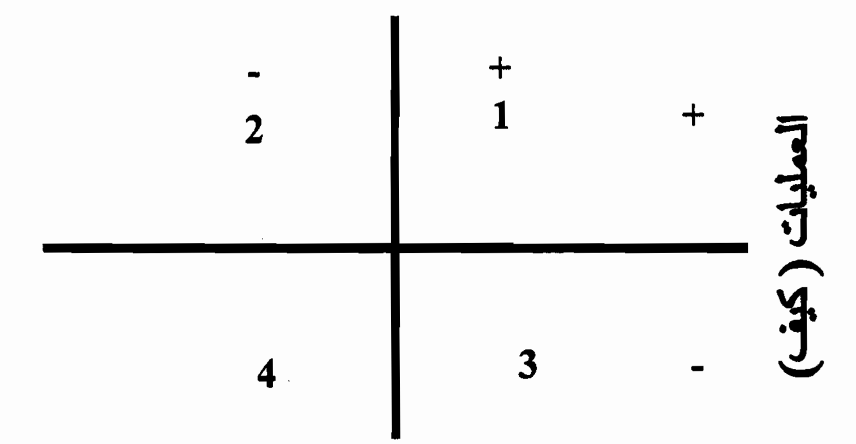
مثال:

إذا كـنت تلعـب (شـطرنج) فـإن إسـتراتيجيتك قـد تكون السيطرة على منتصف اللـوحة وربمـا يكـون التكتـيك هو التضحية بعسكري مبكرا حتى تحقق السيطرة ولكن إذا كـنت تتحـرك دائمـا مـن خـلال التكتيكات فقط فربما ترفض أن تضحى مطلقا باى قطعة وبالـتال تفقـد هـذه الميـزة وهـى أقـوى اسـتراتيجية يمكـن إتباعها في بداية مباراة من الشطرنج.

وفـى حـرب كوسـوفو كـان تكتيك حلف شمال الاطلنطى الناتو NATO هو تقليل الخـسائر وهـو مـا اثـر كثيـرا علـى الاستراتيجية، وربما أدى إلى طول فترة الاشتباكات حتـى اسـتطاعوا الوصـول إلـى الـنهاية بالتكتيكات الآمنة والتي كانت فعالة أيضا ضربات جوية مكثفة، ولكن بدون حروب برية.

إذا كـنت توظـف أناسـا للإشـراف علـى العملـيات فهـل تعين أفضل المرشحين بأفـضل الإنجـازات وأفـضل المهـارات الحـوارية أم مـن يمـتلكون مهارات استراتيجية أفـضل لان المـشرفين علـيهم أن يـتوقعوا ويخـتطوا وينظموا حاجات العمليات؟ أن بعض الموظفـين الاستـشاريين ((الممـتازين)) تحولـوا إلى مجرد سد خانة ليس لأننا أخطائنا في فهـم إمكانـياتهم ولكـن لان إمكانـياتهم غيـر مناسـبة حيث تكون التكنيكات مطلوبة ولكن الذي يتم بوظيفة هو الاستراتيجية أو العكس.

وفـى الرسـم التالـي تـستطيع إن تـرى علاقـة بـسيطة ولكـنها أساسـية بـين الاستراتيجية والتكتيكات:



شكل (2) : العلاقة بين الاستراتيجية والتكتيكات

وفـــي الـــربع الأول لديـــنا مؤســـسات (ســـواء كانـــت شـــركات أقـــسام، توكيلات، شـــركات غيـــر ربحـــية، مـــدارس وغيـــرها) لـــديها اســـتراتيجية واضـــحة وتكيتكات فعالة والأمثلة من مجموعة مؤسسات ربما تضم:

- مايكروسوفت Microsoft.
- فايزر Pfizer.
- كونتينتال اير لاينز Continental Airlines.
- دل كمبيوتر Dell Computer.

إن هـــذه المؤســـسات تخطـــط لمـــستقبلها جـــيدا وتـــنفذ خططهـــا جيدا، وربما تتغير الأمـــور مـــثلا كانـــت ســـيرز زبويـــنج Sears and Boeing وفى الربع الأول وفى وقت ما وربمـــا تعـــود يـــوما مـــا. وفـــى الـــربع الثاني المؤسسات التي توظف تكيتكات فعالة ولكن لـــيس لهـــا اســـتراتيجية قـــوية وبالتالي تستطيع أن تكسب مالا من موسم لأخر وربما تجذب الموظفـــين والعمـــلاء ولكـــنها عرضـــة لتغيـــرات مفاجئ، وهذا هو موقع معظم المؤسسات والمكـــان الـــذي يركـــز علـــيه معظـــم المديـــرين وقد تسبب ذلك في رؤية قاصرة للمؤسسة وتعرضها للكثير من ألازمات والتخفيض المفاجئ للعمالة وتنبؤات غير صحيحة.

ومـــثل هـــذه المؤســـسات تعـــتمد فـــي الغالـــب علـــى مجدها وما حققته من مكاسب قـــصيرة الأجـــل أو أهـــداف غيـــر مالـــية (مـــثل اكتساب عملاء وشهرة وغيرها) ومن أمثلة هذه المؤسسات:

- جنرال موتورز General Motors.
- ايستمان كوداك Estman Kodak.

وهـــذه المؤســـسات تحقـــق إنجـــازات ولكـــن نجاحها غريب ولا يمكن التنبؤ به على أســـاس مـــستقبل واضـــح لقـــد طلـــبت مدرســـة هارفـــارد للقانون Harvard Law School مستـــشارين للتعـــرف علـــى ســـبب تدهـــور أخلاقـــيات الطلبة ونجحت سيتى أوف فيلادلفيا City of Philadelphia فـــي تخفـــيض ديـــونها وتحـــسين خدمـــتها ولكنها ما زالت تصارع

لوضع استراتيجية مالية طويلة الأجل حيث تتأرجح بين العودة للاستثمار في مراسي السفن ومحاولة جذب مشروعات أخرى.

والربع الثالث عكس الثاني هذه المؤسسات لها استراتيجيات واضحة مثلا: تحقيق الزعامة في تكنولوجيا الشرائح الالكترونية) ولكنها لا تمتلك ذكاء إدارة العمليات أو الخبرة أو الموهبة لصنع المال وابتكار عمليات جيدة ومنظمات الربع الثالث وهى تكون في الغالب ذات بداية قوية وتكنولوجيا عالية تنتقل إلى الربع الأول حين تصبح أقوى منافسة وأكثر تميزا (مايكروسوفت) أو أنها تسقط بسبب عدم الكفاءة كما في حالة (Osbome Computer) ومن الأمثلة الحالية لمؤسسات الربع الثالث:

- امازون كومب Amazon com.
- امريكا اون لاين America Online.
- معظم شركات الهاتف المحمول Most cellular phon companies.

وفى النهاية هناك الربع الرابع وهو الخاص بمن لا يعرفون أين سيذهبون وكيف سيذهبون لهناك (يعرف احد الحكماء المتعصب بأنه شخص يفقد رؤيته لهدفه وبالتالي يضاعف مجهوده)، كثير من هذه المؤسسات يختفي ولكن بعضها يهبط ثم يعود، ومن الأمثلة الجيدة للربع الرابع كرايسلر Chrysler والتي عادت للظهور تحت قيادة لي ياكوكا Lee Iaccoca، وفى القطاع الخاص تتعرض مؤسسات الربع الرابع للإفلاس، وفى القطاع العام يتم إنفاق المزيد عليها دون أدنى ربح وفى القطاع اللاربحى تفشل هذه الشركات في مساعدة عملائها وتخسر تطوعيها.

ومما سبق يمكن وضع تعريفا لكل من الاستراتيجية والتكتيكات على النحو التالي:

- الإستراتيجية هيكل تبنى فيه التكيتكات التي تؤثر في طبيعة وتوجهات المؤسسة.
- التكتيكات قرارات تتخذ داخل هيكل الاستراتيجية والتي تؤثر على طبيعة وتوجهات المؤسسة.

أن دور المدير في الاستراتيجية ليس وضع الاستراتيجية ملف وحفظا في مكتبه لابد أن يتضمن دور المدير في الاستراتيجية ما يلي:

1- فهم الاستراتيجية كاملة وكيف ترتبط بمسئوليات المدير الخاصة.

2- مراجعة الموارد البشرية و المواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3- عادة رسم الاستراتيجيات من خلال:

- تحديد مصادر قوة المنظمة والتي اتضحت معالمها وزادت قيمتها نتيجة للمتغيرات الجديدة.
- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي اتضحت معالمها واشتد تأثيرها نتيجة للمتغيرات الجديدة.
- تحديد ما طرا على المنافسين من قوة مضافة أو ضعف.
- إعادة تحديد توجهات وقواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في ضوء القراءة الجديدة للمتغيرات العالمية.
- رسم السياسات والاستراتيجيات الجديدة الكفيلة استثمار مصادر قوتها (نقاط الضعف عند المنافسين) وتحديد عوامل الضعف عليها (نقاط القوة عند المنافسين).

ثانيا: **مهارة تطبيق الإدارة الالكترونية**:

في ظل الوضع الراهن للعولمة وما تحملة من متغيرات سريعة أصبح على القائد ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمة حتى يستطيع أن يساير ما يحدث من تقدم تكنولوجي، وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها:

قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكات الانترنت مع ضمان سرية وامن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدأين هما:

- الأول: (تقنــى): ويتمــثل فـــي إعــداد المعلــومات الكتــرونيا وتــناقلها عبر شبكة الانترنت وضمان دقتها وسريتها.
- الثانــي: (اجرائــى): ويتمــثل فـــي تنفــيذ المعــاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.[1]

يــشير الواقــع إلـــى أن نظــام الإدارة الالكتــرونية لا يــتم مرة واحدة، بل يمكن أن يــتم علـــى عــدة مــراحل لكـــن الــشئ الــذي يجب التنوية إليه وهو المهام، أن يتم الإعداد لتطبــيق هــذا الــنظام جــيدا لكي يتم على تلك المراحل، فإذا بدأت تطبيق مرحلة منه لامكن أن نطلــق علـــى ذلــك بدايـــة لـــلإدارة الالكترونية، أما أن يتم تنفيذ بعض الخدمات بطريقة عفــوية دون خطـــة موضــوعة مــتكاملة لتحقــيق نظــام الإدارة الالكترونية ودون مراحل محــددة فــذلك مـــا يمكـــن تــسميته بـــــ(الكتــرونية) تقــديم بعض الخدمات – إذا صح هذا التعبيــر – ولـــيس بالــتحول إلـــى نظــام الإدارة الالكترونية، وذلك أن عملية التحول عملية مــتكاملة تتــضمن التنــسيق بــين الــوحدات الحكومـــية المخــتلفة وليس تقديم وحدة معينه لخدماتها فحسب.[2]

وفيما يلي عرض لمراحل حل تطبيق الإدارة الالكترونية:

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

المرحلة الأولى: مرحلة النشر الالكتروني:

يجب أن يسبق تنفيذ تلك المرحلة إعداد وتنفيذ خطة عمل لاستكمال الاتى:

- تبسيط وتنميط النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات.
- الأعــلام المجتمعـــي عـــن بـــدء توفيـــر تلـــك الخـــدمات مـــن خلال وسائل الأعلام والندوات المتخصصة.
- إتاحـــة إمكانـــية مـــلء الـــنماذج المجانـــية بعـــد طباعـــتها من على شبكة الانترنت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات.

---

(1) بسام الحمادى، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الالكترونية)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 29 يناير 2002 ، ص 1 – 6 .
(2) إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الاستراتجي في المنظمات الرقمية، (القاهرة: ابيس . كوم، 2007) ص137.

المرحلة الثانية : تنفيذ المعاملات على شبكة الانترنت On – Line:

- الهـدف مـن هـذه المـرحلة هـو إنهـاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمة الجماهيرية.
- فـي الحالـة الأولـى (شـبكة الانتـرنت) يجب الاتفاق أولا مع جهات تأدية الخدمة علـى قـبول تلـك الطـريقة فـي إنهـاء تلـك المعاملات واستصدار القرارات التي تيـسر ذلـك، ثـم يـتم الاتفـاق على مستوى المكينة المطلوبة لكل خدمة النظم التي توفـر تلـك الإمكانـية مـع ضـرورة التأكـيد علـى إتاحـة القدر الملائم للسرية والخصوصية لكل خدمة على الشبكة.
- يتـضمن الأسـلوب الأول النـشر علـى شـبكة الانترنت من خلال بناء موقع يضم صـفحات معلـومات عـن الخدمـة الحكومـية كـل منها يختص بنوعية معينة من الخـدمات، وتـشمل بالإضـافة إلـى المعلومات المنشورة لكل خدمة صورة للنموذج المـستخدم لـتأدية تلـك الخدمـة، والـذي يمكن طباعته وملؤه بعد الاتفاق مع الجهة المعينة.
- أمـا الأسـلوب الثانـي (شـبكة الهاتـف) فيتلخص في نشر نفس الخدمات من خلال شـبكة الهاتـف ولكـن فـي صـورة صـوتية وباستخدام أرقام هاتف تخصص لهذا الغـرض، ويـتطلب ذلـك بـناء قاعـدة بـيانات صـوتية وإتاحتها لأكبر عدد من المشتركين في نفس الوقت.
- أمـا الأسـلوب الـثالث فهـو اسـتخدام أكـشاك خـدمات يـتم توصيلها أما بشبكة الانتـرنت لاسـتخدام الموقـع المخـصص لـذلك علـى الانتـرنت، أو مـن خلال اسـتخدام اسـطوانة مـسجل علـيها نفـس البـيانات، ويتم قراءتها من خلال الجهاز حـيث يـتم إطـلاع المـواطن على تفاصيل الخدمة وطباعة نماذجها لملئها والتوجه بها لجهة تأدية الخدمة لإتمامها.

المرحلة الثالثة : تكامل الأعمال لتحقيق الترابط الالكتروني :

- الهـدف مـن هـذه المـرحلة هو تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات للحكـومة المحلـية، وإتمـام جمـيع المعـاملات والخـدمات مباشرة من خلال ذلك

الــربط، ويــتطلب تنفــيذ تلــك المــرحلة اســتكمال بــناء النظم وقواعد البيانات في الــوحدات، وعلــى أن يتوافــر لــتلك القــواعد وجــود شبكات اتصالات على أعلى درجــة مــن الاســتقرار، وربمــا يضمن السرعة في نقل المعلومات كما يتطلب ذلك تطوير أسلوب تقديم الخدمات.

وتأسيــسا علــى مــا ســبق فــإن المدير اليوم لكي يستطيع أن يتواكب مع المتغيرات العالمــية علــيه أن يــسارع فــي تطبــيق الإدارة الالكتــرونية عــن طريق الشبكة الداخلية والخارجــية، فقــد عرضــنا فــيما ســبق كيفــية تطبيق الشبكة الخارجية، أما الشبكة الداخلية فهــي بمــثابة الــوب الــداخل (Internal Web) وهــي عــبارة عــن شبكة مصممة لخدمة الحاجــة إلــى المعلــومات داخــل المــنظمة باســتخدام مفاهــيم واداوات الــوب وقــدرات الانترنت، وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف.(1)

فهــي شــبكة صــلات يــستطيع العاملــون فــي الــشركة أن يطلعوا على القرارات الخطــط ، الاستفــسارات وطلــب المعلــومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة. كمــا أن الــشبكة الداخلــية تقــدم نظام البريد الالكتروني العالمي والوصول عن بعد وأدوات التــشارك الجماعــي وأنظمــة تقاســم بــرمجيات التطبــيق، بما يمكن الشركة من أن تعمل كــوحدة واحــدة بــشكل أفــضل وهــناك مــزايا عديــدة للــشبكة الداخلية أهمها: إغناء بيئة المعلــومات فــي الــشركة التــي يــتم تقاســمها بشكل فوري والاستجابة الفورية لها من قبل جمــيع وظائــف وأقــسام الــشركة والعاملــين فيها ، خفض تكلفة توزيع المعلومات، إمكانية اســتخدام الــشبكة الداخلــية فــي تكــوين الفرق الافتراضية (Virtual Teams)، وكذلك عقد المؤتمــرات الافتراضــية بــين العاملــين فــي الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي ولعــل الأهــم هــو إن الدراســات الكثيــرة كــشفت أن العائــد علــى الاستثمار (RoI) لهذه الــشبكات فــي الــشركات عالــي جــدا فقــد كــشفت دراســة أجــريت على الشركات التي اســتخدمت الــشبكة الداخلــية إن العائــد فيها قد تراوح بين(23 – 85 %)(2).في حين أكدت دراســة أخــرى أجــريت علــى إن شــركة (Empire District Electric) ذات (140) إلف عــام والتــي تبــنت شــبكة داخلــية بــتكلفة (500) ألــف دولار، كشفت عن أن العائد على

(1) Efraim Turban Information Technology for Management, John Wiley & Sons Now York, 2002, p. 130.

(2) Information Systems, Prentice Hall, New Jersey, 2001, P27 Loudon K.C. and Laudon J. P, Essentisl Management Efraim Turbar, Information Technology for Management, John Wiley Tsons, Inc. Donwera, 2002, P.593.

الاستثمار وصل إلى (100 %)[1]. وهناك خطوات عديدة لابد من مراعاتها عند بناء الشبكة الداخلية حتى يستطيع القائد الإداري تحقيق النجاح من خلال بناء الشبكة الداخلية.

بناء الشبكة الداخلية :

لبناء الشبكة الداخلية في المنظمة يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:[2]

1- حدد حاجات الشركة :

- كيف يتم تحديد المستفدين؟ ماهي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الانترنت؟ من هم الأفراد في تلك الأقسام سيحتاجون الوصول إلى الانترنت؟
- ما هو المحتوى الذي سيتم تقاسمة؟
- كيف يتم الوصول إلى المعلومات (المحتوى) ومن ثم استخدامها؟

2- ابحث عن بعض البرامج التي تستخدمها الشركات من اجل قسم الانترنت وقدم التوصية ببرنامج للشبكة الداخلية :

- هل تحتاج لبرنامج مرن؟
- هل البرنامج القياسي أن كان لديك حاليا ملائم أم تحتاج إلى برنامج جديد؟
- هل يمكن للمستفيدين عن بعد أن يصلوا إلى البرنامج بحواسبهم القياسية؟

3- خطط لاختبار البرنامج وكيف أنت ستقيس النتائج:

- من سيكون مسئولا عن الاختبار؟
- ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالاختبار؟
- كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرنامج؟

4- الاستعداد للتنفيذ:

- ما هي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ؟
- كيف تتم جدولة التنفيذ؟
- ما نوع التدريب الذي هو ضروري ومن سيقدمة؟

---

(1) Source Luis R . Gomez – Mejia and D . B . Balkin.
(2) Management, Me Graw – Hill/ Irwin, Boston, 2002, pp.39-91

5- متابعة الاستخدام الجاري للشبكة الداخلية:

- كــيف تقــيس اســتخدام الــنظام، من يستخدمة، وما هي المعلومات التي يتم الوصول أليها؟
- كــيف ســتقدم المعلــومات مــن المــسئوليات المخــتلفة ومن المستفيدين حول نجاح الشبكة الداخلية؟
- كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوى والهيكل؟

ثالثا: مهارة التفاوض بنجاح دون اللجوء للأسلحة: [1]

الــتفاوض هــو فــن التــباحث مــع الآخرين للوصول إلى اتفاقية من خلال التصالح أو المــساومة حــيث تقتــضى الــضرورة.أهــم خطــوة في التفاوض تحدث قبل المبادرة أو الاشــتراك فــي الحــوار مــع الآخــرين أنهــا الخطــوة التمهــيدية لتحديد ما الذي يمكن أن تتــنازل عــنه، ومــا الــذي يمكــن أن تستبدلة، وما الذي لا تستطيع أن تتخلى عنه تحت اى ظــروف. ولأن كــل الاهــتمامات التفاوضــية تــتعلق إمــا بالحاضــر وأما بالمستقبل فإننا نــستطيع أن نــستخدم الــسؤال التالــي: مــا هــي ((ضروراتي)) و ((رغباتي))؟ وعليك أن تحــدد تمامــا وبوضــوح مــا تستطيع أن تعدله بينما تظل ناجحا وما لا تستطيع أن تغيره أو تتنازل عنه إذا أردت النجاح.

وفــيما يلــي الأســرار العــشرة للــتفاوض الفعــال بناء على الظروف التي حددتها بالفعــل لنفــسك الــضروريات للحفــاظ علــيها والــرغبات التي يراد ويفضل تحقيقها ولكن يمكن الاستغناء عنها.

1- اســتخدام بيئــتك فــي أســوا الحــالات يجب استخدام ارض محايدة ولكن إذا أمكن حاول أن تــستخدم بيئــتك، والتــي لهــا تأثير نفسي اصنع هذا العامل بأن تقدم سبباً ما إذا كان علــيك ذلــك أن لــديك مــثلا حجــرة اجتماعات كبيرة أو موارد دعم اكبر أو خصوصية أكثــر أو اجــتماعا بعــد المقابلــة مباشــرة في مكتبك (ولهذا من الصعب أن تتفاوض مع رئيسك لأنك ستضطر أن تلعب دائما على ملاعبة !).

(1) آلان ويس، مرجع سبق ذكره، ص، 231 وما بعدها .

2- استخدام مرعوسيك إذا أمكن اجعل موظفيك يدخلون في مفاوضات تمهيدية، وبالتالي تستطيع أن تختبر ضروريات ورغبات الطرف الأخر قبل أن تلتزم باى اتفاقات (لا تتنازل عن سلطة الموافقة النهائية)، وابق في المجادلات المبدئية.

3- استمع أكثر مما تتكلم حاول أن تكون النسبة 3 : 1 أو أكثر وكلما تحدث الطرف الأخر عرفت الأهداف والمخاوف والضغوط وغيرها تطوع قليلا وحين تتطوع كن واقعياً، وهناك اختلاف كبير بين أن تقول أحب أن ينتهي ذلك خلال أسبوعين، وإذا لم ينته ذلك خلال أسبوعين فستفشل كل خططنا استمع جيدا للحاجات التي يعبر عنها الطرف الأخر، والتي لا تستطيع أن تحققها بسهولة من وجهة نظرك.

4- احتفظ بقائمة خاصة مكتوبة أو عقلية لضروراتك ورغباتك وتابع التقدم لخص دائما بعض المناقشات تتراجع حين يبدأ الطرف الأخر في إدراك تفوقك، وربما يظنون إن كل شئ متروك للنقاش حتى تصلوا إلى اتفاقية نهائية مكتوبة وضح انه (إننا قررنا بالفعل بخصوص هذا الأمر ولا نستطيع أن نعود في كل مرة لمناقشة كل قرار نتوصل إليه).

5- حاول أن تكون متعاونا وليس معارضا قل (القرار الذي اتخذناه) و(الأسعار التي سندفعها)، وليس (سوف تحصل على هذا إذا حصلت أنا على ذلك).

6- لا تجعل الأمر يتحول لموضوع شخصي ولا تمس ألانا أو تقدير ألذات أو قدرات الطرف الأخر، وكما يقولون في الأفلام (أن هذا عمل وحسب) إذا سمحت للموضوع أن يتحول إلى موضوع شخصي – في اى اتجاه – فإن المشاعر ستغطى على الأهداف، وربما تحط من قدر شخص على حساب فقد احد الأهداف المهمة ، لقد حصل رئيس الوزراء البريطاني شامبرلين Chamberlain على السلام مع الألمان (والذي استمر عاما بالكاد) وحصل هتلر Hitler على تشكيوسلوفاكيا دون منافسة قبل الحرب العالمية الثانية مباشرة هنئ الطرف الأخر على أسلوبه في التفاوض بصرف النظر عن النتائج من وجهة نظرك.

7- تذكر أن الطرف الأخر ربما يكون له أيضا عميل مهمين بمعنى أن الأمر ليس مجرد ما يحتاجة مدير أخر، ولكن أيضا ما يحتاجة رئيسة وهو الأهم، وربما يكون اهتمام ممثل الاتحاد موجها نحو رتبة ومنزله رد الفعل أو نحو رؤية ممثل المنطقة

للنتـيجة، وربمـا يكـون الأعـلام أو اللـوائح أو جماعات الضغط أو الجماعات المهمة الأخـرى مـن العـوامل المهمـة حـاول أن تفكـر مـن خـلال عميل الطرف الأخر، وبالتالي تعرف ما تقدمة.

8- تفـاوض بـثقة وخـصوصية لا تـدع الانـا أو الاهـتمامات الأخرى تتدخل لإيجاد حل وسـط فـي الـضروريات، انـك تـستطيع أن تحـصل علـى وقت اضافى وتهرب من الطـرف الأخـر إذا لـم تكـن الإجـراءات عامة وكان من الممكن أن تتم المتنازلات في خصوصية.

9- لا تخـتلف وعـدا أن لـم توافـق علـى شـئ – دون قصد – سينهى مستقبلك ومستقبل مؤسـستك، فـان علـيك أن تحـافظ علـى كلمتك حتى إذا فعلت خطا كبيرا – ولكن ليس خطـا يقـتل – فـان علـيك أن تـتعايش معه وتحقق أفضل ما يمكن تحقيقه أن الثقة هي كـل شـئ فـي الـتفاوض وإذا لـم يحدث وأصبحت غير أهل للثقة فإن مركزك سيكون ضـعيفا فـي المـستقبل، وإذا حـصل شـخص مـنك على أفضل ما لديك فاعترف بهذا وتعلم من الموقف، ولكن لا تثار من فشلك بأن تكف عن المساومة.

10- لخـص دائمـا بالكـتابة انـك فـي حاجـة إلـى وثيقة مسجلة ليس عليك أن تسجل تـنازلان محـرجة أو حقائـق مـؤلمة سـجل فقط النتائج المتمثلة في من فعل ماذا لمن، وفـي أي زمـن وبـدون هـذا سـيحبطك (سـيناريو ماذا لو ...؟) وهى حكاية مشهورة يـستخدمها كـل المندوبـين مـاذا لو أن العميل وجد شركة تقدم عرضا أفضل غدا؟ هل سيستمر في اتفاقية معنا؟

مثال :

طلـب العمـيل فـي حالـة أتمـام الـشراء أن يكـون الشحن لثلاث مناطق بدلا من مـنطقة واحـدة مركـزية وهـذه ليـست هي السياسة المتبعة، ولكنك تعرف أن التكلفة قليلة وان قـسم الـشحن يمكـن أن يفعـل هـذا بـسهولة وبدلا من أن تقول (حسنا ، أننا لم نفعل ذلـك فـي اى صـفقة مـضت) قـل (ليكن .هل لك اى مطالب أخرى؟) وإذا قال العميل انه يـريد الاتـصال بـشخص واحـد لا تقـل (كـل موظفينا مدربون وسوف يساعدونك)، ولكن قـل أسـتطيع أن أعطـيك اسـما وفـى حالـة عـدم وجود هذا الشخص يعاود الاتصال بك ولكـن فـي الغالـب خـلال سـاعتين.وحين تنتهي من مناقشة جميع الأمور الفرعية تستطيع

أن تقــول (اننـــي ســعيد اننـــي اســتطعت أن أتكـيف مع هذه القضايا الخمسة التي كان من الممكــن أن تــتحول إلـــى صـــخور ضـــخمة تعوق المفاوضات وألان احتاج لشئ واحد: أننا نـــريد الدفـــع مقـــدما، ونحـــن فـــي الـــشركة لا نـــتعامل إلا بهذا الأسلوب)، وهكذا تكون قد كسبت قضية كبيرة في مقابل قضايا صغيرة.

ممـــا ســبق يتــضح أن الـــتفاوض طـــريق دائـــري يقـــود من اللامكان إلى اللاشئ، ويجـــب أن يكـــون تـــيار مـــستقيم لا يجـــب دخـــوله أن لـــم تكـــن الخطوات السابقة ناجحة، وبالتالي لا تكون هناك عودة لها.

ويوضح الرسم التالي التسلسل :

بداية

ضع ضروريات لا يمكن التنازل عنها.

لتكن لهجتك بناءة ولكن ليست حيادية.

إذا أمكن اجعل مرؤسيك يبدعون التفاوض.

حين تدخل التفاوض استمع أكثر من الكلام.

تنازل عن ((الرغبات)) عند الضرورة، ولكن لا تتنازل عن (الضروريات).

لا تخفض السعر دون تخفيض القيمة.

لخص وراجع لتتأكد من أن الطرق الأخر فهم نفس الشئ.

اكتب.

نهاية.

وتـــستطيع أن تعـــدل ذلـــك كمـــا تـــشاء ولكـــن القـــضية هي وجود بداية ونهاية إننا جميعا نشترك في التفاوض، والذي يستمر بلا نهاية بسبب نقاط الضعف التالية:

- أن المـــوافقة علـــى المتـــنازلات والتـــصالح لا تنتهـــي أبـــدا ولكـــنها تترك مفتوحة كإمكانيات.
  - **العـــلاج المقتـــرح:** ضـــع القـــضايا المتصارع حولها على لوحة لا تمحى (ليست ســـبورة يمكـــن مـــسحها) ثـــبت هـــذه اللـــوحة في كل اجتماع وضع علامة على الـــنقاط التـــي تـــم الاتفـــاق علـــيها بتوضيح الفعل المناسب، على سبيل المثال،

سـينقل قـسم شـئون العاملـين ثلاثة موظفين من قسم الضمانات إلى قسم شئون التأمين نقل دائم.

- أنـت (أو الطـرف الأخـر) تـدرك وجـود ضرورة تم التعدي عليها وهناك محاولة لإصلاح ذلك.
  - **العـلاج المقتـرح:** بالنـسبة لـك ضـع ضـروريات مـن الـبداية إمامك (في خـصوصية طـبعا) بحـيث تكـون دائمـا على وعى بها ولا تضل طريقك حين تحمـى المناقـشة، وإذا كـان الطـرف الأخـر يحاول بوضوح أن يكسب نقطة مهمة فلتدع ذلك يحدث، ولكن فقط في مقابل تحقيق عدة أهداف من أهدافك.
- يـدخل أنـاس جديـدون للمناقـشة ويعلـنون أنهـم لا يوافقون مطلقا على التنازلات السابقة.
  - **العـلاج المقتـرح:** مـن الـبداية يجـب أن تحـصل علـى اتفاقـية مطلقة بمن سيـشارك ومـن مـنهم يملـك القـرار الأخيـر اطلب أن يكون صانعوه القرار موجـودين فـي كـل قـرار، أو تلغـى الجلـسة ولا تسمح أيضا لأعضاء جدد بدخـول المفاوضـات ألا فـي حالـة كـونهم مراقبين أو موارد للمعلومات وكلما كان هناك أفراد أكثر زادت فرصة وجود رغبات وصرا عات شخصية.
- يـصبح الطـرف الأخـر عدوانـيا، لأنهم أدركوا الثمن الكبير الذي سيدفعونه (سواء في المال أو الشهرة أو الموارد أو غيرها).
  - **العـلاج المقتـرح:** ركـز علـى القـيمة وسـاعد الطرف الأخر على إدراك أن الاستثمار عقلاني، وسوف يكون ذا قيمة في ضوء العائد.

مثال :

بالـرغم مـن انـك سـتفقد سـتة مـن الموظفـين إلا انك ستتخلص من الالتزامات الماديـة التـي أدت إلـى العمـل غيـر المرغوب المتوقع في نهاية الأسبوع (وهذا الأسلوب مفيد خاصة في حالة التعامل مع مندوبى الاتحاد أو العملاء).

- تم رفض الاتفاقيات الأخيرة.

- **العـــلاج المقتـــرح:** لابـــد مـــن إشراك صاحب القرار ومن الأفضل أن يكون ذلك مبكـــرا وبالتأكـــيد قـــبل اختتام المفاوضة بوقت كاف وقد تحدثنا من قبل عن قيام المرءوســـين بالـــتفاوض فـــي المـــراحل الأولى، ولكن المناقشات الجوهرية يجب أن تكـــون بـــين أصـــحاب قـــرار مسئولين لا تتفاوض بنفسك مطلقا مع مساعد لا يمـــتلك القـــرار مـــن المفـــيد أيـــضا أن تلخص ما تم التوصل أليه في كل جلسة وتكـــتب الـــتطورات (مـــثلا نكـــتب القـــضايا التي تم الاتفاق بشأنها في جانب أو أخـــر)، وتكـــتب الحلـــول الأخيـــرة علـــى الورق ويمضى عليها الطرفان (وهذه الاتفاقات المكتوبة يجب أن تعرض على مشرفين مشتركين).

ومـــاذا لـــو وقعـــت فـــي خطـــا؟ ماذا لو اتفقت على شئ ثم اكتشفت انه خسارة عليك أو انـــك تـــنازلت عـــن ضـــرورة أو إن زمـــلاءك ومعاونـــيك انتقدوا الاتفاق؟ لا تنزعج أن القلـــيل مـــن أخطـــاء الـــتفاوض هـــي الخطـــوة، ربما كان من الممكن أن تكون النتائج أسوا وربما يكون عدم الارتياح هذا مؤقتا.

لا تنـــزعج ولا تقـــس علـــى نفـــسك تعلـــم من أخطائك وكن مفاوضا أفضل في المرة القادمـــة أن الـــتفاوض فـــن وعلـــم ولا احـــد يـــبلغ الكمال تدرب على أمر ابسط وبهذا تقوى مهاراتـــك (وارتكـــب بعـــض الأخطـــاء) وبمـــرور الـــوقت تـــستطيع أن تصل إلى القضايا الكبرى.

رابعا : **مهارة الاستماع**:

إذا كـــان القائـــد يـــريد التأثيـــر فـــي الآخـــرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة، علية إن يـــستمع ألـــيهم لكـــي يتعـــرف علـــى موافقـــتهم، وبالتالـــي يحدد انسب طريقة لعرض وجهة نظـــره .. وبالإضـــافة إلـــى ذلـــك فأنهـــا فرصـــة لإعادة ترتيب الأفكار وتحضير الذهن لكي يتعامل مع الموقف وما فيه من متغيرات.[1]

أن معظـــم المديـــرين لا يـــستطعون الاســـتماع لأنهـــم يكونون مشغولين بالحديث لا تـــسمح للآخـــرين بالـــتحدث وحـــسب، ولكن فسر بوعي ما يقولونه اكتب ملاحظات ولكن لا تقحم نفسك في الحديث اظهر انك مستمع جيد.

---

(1) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

مثال :

بعـض الـناس يحـبون أن يـسمعوا وحـسب، وقـضاء خمس دقائق إضافية تسمح فـيها للـشخص الآخـر أن يعبـر عـن أفكاره ويشرحها كاملة يساوى هذا الوقت في ضوء ثقـتهم فـي اسـتماعك بدقـة، وربمـا تعـرف ما سيقولونه بعد الجملة الأولى، وربما يخيب ظـنك هـذه المـرة أيـضاً أن المحققـين يحـبون أن يتـركوا للـشهود الحرية لأنهم أحياناً يذهـبون إلـى تـوريط أنفـسهم وبالمـثل، أعـط للـناس الفرصـة لكي يتحدثوا فربما بهذا وحسب تتعلم شيئا ما.

الإجـراء المقتـرح: انتظـر حتـى يكـون هناك ثانيتان من الصمت الواضح قبل أن تـرد علـى الـشخص سـواء كان أمامك أو على الهاتف عد ((ألف وواحد، ألف واثنين)) ثم اسـتجب وإذا قالـوا ((أمـا زلـت هـناك؟)) أو ((هـل أنـت معي؟)) فقل ببساطة انك كنت تفكر فيما قالوا.[1]

شروط الاستماع الفعال:[2]

- ركز ذهنك في الموضوع الذي يتحدث فيه الطرف الآخر.
- اكتب نقاط مركزه أثناء الحديث تحدد بها الأطراف الرئيسية للموضوع.
- انظـر فـي وجـه محـدثك، وتابـع الإشـارات التـي تـصدر عنه (حركة اليدين، إيمـاءات الـرأس، حـركة العينـين) فهـي مكملـة لحديثة.لا تقاطع محدثك بل دعه يكمل عرض ما لديه، وإذا أردت الاستيضاح افعل ذلك باختصار.
- فـي نهايـة الحـديث، اعـد على محدثك خلاصة ما قاله لك، لكي تتأكد من استيعابك لما قال بدقة.

---

(1) الان ويس، مرجع سبق ذكره، ص 331 .
(2) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 75 .